编者按：《中国传媒融合创新研究报告》是中国新闻出版研究院的重要研究课题的研究成果。其中融合创新是指因追求传统媒体和新兴媒体融合发展而导致的创新，与其他原因所导致的创新有根本不同。以下为将结合理论，实践到实际当中去的部分传媒平台。

中国传媒融合创新实践典例

——贵阳日报传媒集团融合创新实践

文 / 黄小刚



推动传统媒体与新兴媒体融合发展，是党中央着眼巩固宣传思想文化阵地、壮大主流思想舆论作出的重大战略部署，也是在全球互联网技术、数字技术和通信技术迅速发展，媒体格局和舆论生态发生重大变化背景下，传统媒体寻求自我转型与发展的重要选择。

2008 年 12 月，贵阳日报传媒集团正式组建成立，标志着贵阳日报社由传统媒体向现代媒体、由单一的报社向多元的传媒集团发展迈出了坚实的一步。

一、贵阳日报传媒集团改革发展历程

从最初的贵阳日报社到现在的贵阳日报传媒集团，从以《贵阳日报》为核心的传统报社到以《贵阳日报》为主业，集报纸、杂志、网站、微信公众号、APP 移动客户端 (目前，贵阳头条新闻客户端正式上线公测) 等多元化信息产品为一体的全媒体产业集团，全面改革始终是推动贵阳日报传媒集团不断成长、不断前行的重要驱动力量。回首过去，贵阳日报传媒集团主要历经了以下几次重大改革：

1980 年，《贵阳晚报》创刊，填补了当时内陆省会城市没有晚报的空白。

1996 年，《贵阳晚报》推出 4 开 8 版《贵阳晚报》彩色版。

1997 年，《贵阳晚报》重新定位改版。

2000 年，经国家新闻出版总署批准，对开 8 版的市委机关报《贵阳日报》正式出刊，4 开的《贵阳晚报》成为了一张真正意义上“市民报”，跨向传媒集团之路由此起步。

2006 年以来，报社以打造具有一定规模和实力的合格市场主体、为加快产业发展奠定坚实基础为目标，抢抓改革机遇，严格改革标准，实施了新一轮更大规模更高要求的体制机制改革。

2008 年，挂牌成立了贵阳日报传媒集团，标志着贵阳日报社由传统媒体向现代媒体发展迈出了坚实的一步。

2010 年，集团认真落实“宣传、经营”两分开的改革要求，注册成立了贵阳日报传媒集团经营有限公司，具体负责经营和管理集团经营性资产，并按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度要求运营资产、管理人员，从体制上解决了市场主体的问题，真正实现了“经营、宣传”两分开。同时，在管理方式上，按照建立现代企业制度的要求，通过不断探索实践，正式推行“3P”人力资源管理体系 (即岗位管理体系、绩效管理体系、薪酬管理体系)，按照岗位职责、贡献大小、压力大小及辛苦指数等因素来考核绩效，充分体现按劳分配、多劳多得的要求，取得了理想的运行效果。

2015 年，集团被国家新闻出版总局批准入列“全国数字化转型示范单位”。

同时，按照国家和省关于非时政类报刊出版单位改革的要求，贵阳日报传媒集团从实际出发，采取打捆装包的方式，经国家新闻出版总署批准，组建成了贵州贵报传媒有限公司，具体负责集团子报子刊的出版和经营，并全面完成集团所属各非时政类报刊转企改制任务。这种创新的方式，业内人士

甚为赞许，认为既确保按时完成非时政类报刊转企改制的任务，又在治理结构上避免出现子报子刊山头林立而散、弱、小的局面，便于资源的集中调配。

多年来，改革创新、谋求发展的理念不断深入集团广大职工人心，成为支撑集团在激烈的市场竞争中立于不败之地的关键，改革就像一个基因，始终传承于贵阳日报传媒集团的成长历程。

经过多年的改革与发展，集团始终坚持“日报做精、晚报做强、网站做大、子媒盈利、产业拓展”的发展思路，按照“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业制度要求来运营资产、管理人员，实现了良好的经济效益和社会效益。

如今贵阳日报传媒集团已拥有了位于贵阳市商业繁华区域的现代化报业大厦，建成了现代化的印务中心，形成了多元化的业务发展模式和现代化的企业管理制度，步入了多元化、现代化、集团化的传媒产业发展道路。在改革和发展过程中适应市场需求不断做出了调试，并取得的一定成绩。

贵阳日报传媒集团已经发展成为全国经营利润增长最快、人均产值最高的报业集团之一，也是贵州省报业市场占有率最高、盈利能力最强的传媒集团。同时，集团在深耕传统纸媒的印务、发行、广告等经营业务的基础上，还注重新领域的开拓及产业链的延伸分别涉足旅游、会展、地产等媒体关联产业。贵阳日报传媒集团形成了以经营有限公司为航母，贵阳新闻发行物流有限公司、贵州新闻旅业投资管理有限公司、贵州启程会展管理有限公司、贵州启航置业有限公司、贵州贵报印务有限责任公司、贵州贵报传媒有限公司以及贵阳新闻物业有限公司等为编组舰的公司集群，成为省内最具实力和影响力的传媒机构之一。

贵阳日报传媒集团现有职工 850 人，总资产达到 8 亿元，目前已形成“五报三刊八网站”的媒体格局，即由《贵阳日报》《贵阳晚报》《健康之友报》《新世纪体育报》《旅游休闲报》五报，《博鳌观察》《花溪》《商品评介》三刊，以及贵阳网、贵州便民网等构成。

可以说，全面改革始终伴随着贵阳日报传媒集团的成长和发展全过程，贵阳日报传媒集团的产业化、集团化发展需要全面改革，而长期的全面深化改革也进一步推动了贵阳日报传媒集团的转型与发展。

二、贵阳日报传媒集团媒体融合实践

全面改革是贵阳日报传媒集团由报社向传媒集团转型发展的重要驱动力量，融合创新则是贵阳日报传媒集团在“互联网 +”时代、在全媒体时代面临的新选择和新挑战，经过多年的积累和发展，贵阳日报传媒集团在推动传统媒体和新兴媒体融合发展方面采取了相应的措施，上线了系列新媒体产品，并产生了一定的影响力。

（一）超前谋划：做好顶层设计

贵阳日报传媒集团新媒体业务起步较早，早在 1999 年就上线运营了金阳时讯网，这是当时贵州省内最早上线的媒体网站，也是省内第二家获得国务院新闻办颁证的“国家一类新闻网站”。然而，随着互联网技术和应用的不断更新升级，网站的发展步伐在异军突起的网络新媒体大潮面前显得越来越不能适应。

面对这样的情况，贵阳日报传媒集团领导班子超前谋划，于 2012 年底就把 2013 年确定为“集团新媒体大发展元年”。并制定了“十二五”新媒体发展规划纲要，按照“整体布局、紧跟趋势、加大投入、争取支持、项目裂变、滚动发展”的思路，将传统报业的优质内容与现代化的数字技术紧密结合，以数字化带动集团传统报业产业现代化，积极构建基于现代通信和互联网技术的数字化新闻传播新体系，培育顺应技术趋势、融合市场机制、内容资源充沛、富有创新活力的数字化产品系列和业务布局，加快推进传统报业的数字化转型，力争在 5 至 10 年的时间内，形成“贵州一流、西南领先、在全国具有较高水平和一定实力”的数字传播和内容生产的集团化产业格局。

产业的发展需要以规划为引领，尤其是作为老牌的传统媒体单位，在向新媒体产业转型时，既要有宏观的战略发展规划，也要有相应的落地措施。在战略层面，贵阳日报传媒集团超前谋划，从长远出发，制定了集团新媒体产业发展规划，对新媒体产业和媒体融合提出了宏观的战略思考和发展定位，为集团的发展指明了方向，明确了目标，确定了基调。同时，在战术落地方面，通过对集团内部组织结构、内容生产、组织管理、媒体经营等方面进行一定的融合、调整与创新，集团在新媒体产业、媒体融合方面也取得了一定的成绩。

（二）结构融合：组建新媒体运营中心

在集团媒体融合战略发展规划的整体布局下，2013 年 4 月底，贵阳日报传媒集团成立了新媒体运营中心，作为负责统筹谋划、统一推进集团传统报业数字化转型的战略机构，正式向新媒体领域进军。

中心下设贵阳网事业部、网络视频事业部、网络技术事业部、数字出版事业部和便民网事业部，突破了过去“新媒体只有网站”的单一格局。新媒体运营中心成立以来，以超常规的工作力度实现了跨越式发展。比如对贵阳网进行了再次改版，推动日均浏览量 /IP 值较之前增长了 20 倍；“贵阳头条”APP 全新改版上线后用户量达 6 万，日均活跃度近万人；独立完成了《回家》《变脸》和《贵阳 · 往事》三部微电影的拍摄，与贵州省新闻出版广电局联合拍摄微电影《青 · 岩》；建设省内首个大数据专业网站——中国大数据产业观察网并成功上线。

通过组建新媒体运营中心，整合集团内外新媒体技术人才和运营人才等，在一定程度上弥补了集团新媒体专业人才不足的问题，丰富了集团媒体产品内容，也为集团媒体融合

发展奠定了一定的技术基础和人才支撑。

（三）采编融合：组建媒体融合采编中心

集团以贵阳网为核心的新媒体业务虽然取得一些进步，然而面对世界新媒体发展的迅猛势头和发达地区网络新媒体巨大发展的形势，特别是面对从中央到地方各级党委将互联网作为舆论争夺的主战场的工作要求，如何做强做大党和人民的互联网舆论阵地，成为摆在贵阳日报传媒集团面前的巨大挑战。为此，贵阳日报传媒集团在大量调研的基础上，整合旗下传统媒体和新媒体的资源，建立了全省第一家“中央厨房”式的“媒体融合采编中心”。

媒体融合采编中心成立以来，有效整合了集团现有的人力资源、媒体资源和技术资源，推动了集团采编流程再造。发稿程序由“先报纸刊登，再网络转载”转变为“先网络推送，再报纸刊发”，同时，通过贵阳网、贵阳头条 APP、多个官方微信微博推出即时新闻和滚动新闻，进一步增强报网互动，实现了纸媒的优质资源在新媒体中的充分有效运用，有力提升新媒体的舆论引导能力。尤其是在贵阳高铁开通、贵阳首降大雪等重大新闻报道中，通过“先网络推送，再报纸刊发”，极大的增强了新闻的及时性、可读性和互动性，带来了良好的社会反应。

在此基础上，贵阳日报传媒集团在 2014 年 9 月推出了首个新闻客户端——“贵阳头条”手机客户端。“贵阳头条”是在媒体融合发展的大背景之下，推动传统媒体和新兴媒体融合发展的一次大胆尝试。旨在通过发展“贵阳头条”移动客户端、手机网站等新应用，将“贵阳头条”手机客户端全力打造成为贵州最大的移动端本地资讯提供平台。

在内容上，“贵阳头条”手机客户端整合了《贵阳日报》《贵阳晚报》及贵阳网的优质资源和内容；在流程上，通过采编流程再造，实现了联合采编、滚动发稿、24 小时持续更新的采编模式；在栏目设置上，涵盖了本地、国内、国际、社会、娱乐、体育等 7 大栏目，最新最快的本土资讯尽可一手掌握。2016 年 3 月 20 日，“贵阳头条”手机客户端又进行了全新改版，在原有的基础上，增设了活动、服务、拍客等功能，增强了用户的互动体验，让用户在看新闻的同时，也能通过活动版块或服务版块来享受生活。

媒体融合采编中心的成立，是对集团媒体产品内容生产领域的重大改革，在一定程度上实现了传统媒体和新兴媒体在内容生产领域的融合。通过内容整合、流程再造和全媒体人才培养，逐步实现了新闻信息一次采访、多次编辑、多屏刊发，实现了新闻信息的多渠道、多形式发布。

（四）跨界融合：实施“媒体 +”发展战略

通过产业跨界融合的路径，不仅可以有效消弭新旧媒体之间原本界限分明的产业边界，此项举措也契合了由“互联网 +”时代背景下传统媒体与互联网媒体之间边界逐渐消弭的时代趋势。

在媒体融合的探索过程中，贵阳日报传媒集团不仅积极推动内部组织结构融合、采编融合，还积极实施“走出去”融合、跨界融合，推动实施“媒体 +”发展战略。

1.“媒体 +”大数据

作为正在崛起的“中国数谷”，贵阳已经站在大数据这场数字革命的潮头。为了配合省、市大数据产业战略的推进，抢抓大数据产业发展的“话语权”，以媒体融合引领传媒产业转型升级，贵阳日报传媒集团主办并筹建了中国大数据产业观察网，开启了传媒产业与大数据产业的融合发展之路。

在服务定位上，中国大数据产业观察网定位为面向全国的大数据产经传媒和具有智库特征的大数据产业服务实体。

在资源基础上，已与中国信息协会大数据委员会、清华大数据产业联合会、惠普中国、九次方大数据、海量数据等 40 余家产、学、研机构建立合作关系，并分别与中关村大数据产业联盟和清华大数据科学研究院签署战略合作协议，具有了一定的专业化资源基础和支撑。

在传播模式上，以中国大数据产业观察网为纽带，通过与各种网站和微博、微信等融合联动，探索基于“网站 + 社交”的融合传播模式，构建立足贵州、面向全国，传播渠道涵盖网站、APP 及社交平台的大数据传媒组合。

在商业模式上，采取“媒体 + 智库 + 产业组织”的模式，打造“一网一库一圈”的大数据产业服务实体。

在运营布局上，实行北京、贵阳两地运作。

在设计上，中国大数据产业观察网融入了目前流行的扁平化设计理念，采用简洁、疏朗的设计风格，提升用户体验。

在内容上，中国大数据产业观察网开设了“资讯”“观点”“案例”“专栏”“活动”“企业”“自媒”“慕课”八大栏目，汇集互联网金融、移动互联网、征信、电子商务、智慧城市等相关领域权威人士观点，展示大数据如何应用在各生活领域、企业的经典案例，吸引了宁家骏等上百位大数据相关领域专家学者开设专栏、超过上百个大数据企业以及 30 余家大数据自媒体入驻。

2.“媒体 +”教育

贵阳日报传媒集团依托强大的采编优势和网络技术优势，与贵阳市教育局达成战略协议，在贵阳教育品牌推广、活动策划、新闻宣传等领域上达成了长期友好的战略合作关系。

同时，贵阳日报传媒集团通过搭建“黔学帮”教育服务平台，实施“媒体 +”教育发展战略，实现了教育行政资源和媒体宣传资源的有效整合。

“黔学帮”作为贵阳日报传媒集团倾力打造的教育媒体平台，以中小学学生家长和学生为目标用户，自 2014 年 3 月上线以来，不断强化互联网思维，始终坚持以“用户需求至上，服务用户为本”的办网理念，努力生产与用户需求高度匹配的内容产品，主要包含了“黔学帮”教育微信公众号、“黔学帮”网站、今日头条“黔学帮”订阅号、《贵阳日报》“黔学帮推荐”栏目等服务。

“黔学帮”教育微信公众号是“黔学帮”教育服务平台的核心，作为一个全媒体教育框架，它是贵阳市教育局、贵阳市招生考试管理中心唯一的官方合作微信号，不仅在中、高考信息发布、学科冲刺中拥有绝对优先权和权威性，还聚焦幼升小、小升初、出国留学等全学段指导和服务。

“黔学帮”教育微信公众号传播的内容可分成两大模块。一是每周一至周六为中小学学生家长和学生提供最权威、最实用的教育资讯；二是遵照用户需求，主办线上线下相结合的针对性实效性极强的多元助学活动（如先后主办了中校各科老师传授中考攻略的“中校名师线上系列讲座”“中考招生政策和志愿填报线下系列讲座”“贵阳留学生妈妈俱乐部”“黔学帮进校园”等活动，参与协办了“贵阳首届教育产业博览会”等等）。

此外，“黔学帮”教育服务平台还开通了“黔学帮”网站；搭建了教师群、留学群、幼儿群、中考群等涵盖全年龄段学生的 50 余个微信群，群内教师、家长、学生及教育机构相关人员逾 6000 人；开通了今日头条“黔学帮”订阅号、《贵阳日报》“黔学帮推荐”栏目等，形成了传统媒体与新媒体、线上与线下相互对接、互为助力的良好发展态势。

“黔学帮”教育服务平台搭建以来，独立承办了 2015 中考填报志愿咨询会、备战 2016 中高考心理讲座、6+4 京筑校园巡礼、黔学帮微信公众号进校园等多场线下活动；开展了学生心理问题的调试、如何做好高一学段衔接等多场线上讲座。还开通了“中考乐学门诊”，每周日邀请贵阳名师为初三学生进行考点辅导和答疑。发展至今，“黔学帮”教育服务平台已经成为贵阳市最权威、最具影响力的教育品牌之一。

三、媒体融合发展的思考

媒体融合不仅仅是理念的转变，更是思维的更新；不仅仅是技术的嫁接，更是内容的创新；不仅仅是结构的调整，更是机制的改革；不仅仅是经营内容的转变，更是商业模式的创新。结合贵阳日报传媒集团媒体融合发展的实践情况，本文认为，要推动贵阳日报传媒集团媒体融合的进一步发展，需重点从以下几个方面进行思考。

首先，在理念上要形成融合发展的统一认识。贵阳日报传媒集团旗下拥有《贵阳日报》及其数字版、《贵阳晚报》及其数字版、贵阳网、“贵阳头条”客户端、大数据产业观察网等系列媒体产品，面对这些不同形态、不同特色的媒体产品，必须在理念上形成统一，在集团层面进行顶层设计和战略规划，将集团不同系列的媒体产品统一于融合发展上面来。同时，必须转变发展思路，调整原有的传统媒体生产、经营和管理思维，以新媒体思维、互联网思维来认识、生产和经营媒体。

其次，在流程上要统一于媒体融合采编中心。内容始终是媒体产业的根本，是决定其生存与发展的关键所在。推动媒体融合发展，在强调技术的驱动作用的同时，必须把内容建设摆在首位，而内容建设的核心在于采编。

因此，应将主题策划、任务安排、新闻采写、内容编辑、稿件刊发等不同环节都统一于采编中心，由采编中心进行整体统筹和安排，并根据新闻事件的属性、特点、类型、发生时段等不同情况，调动采编资源，安排采写任务，把握第一时间点，同时，充分利用贵阳网、“贵阳头条”客户端及各种微信公众号、微博等新媒体平台进行即时报道、实时追踪和时时互动，以增强新闻报道的及时性。然后，再通过《贵阳日报》《贵阳晚报》等传统纸质媒体特点和优势，刊发相应的新闻综述、深度报道和评论，实现同一新闻事件的一次采集、多次编发、多平台传播和多形态报道。

第三，在服务上要注重个性化和定制化。当今社会是一个信息爆炸的时代，时时刻刻都有各种不同类别、不同行业、不同风格的信息扑向你，信息不再稀缺，随之而来的是个性化、定制化需求的愈发强烈。这就要求在媒体产品生产、媒体服务提供上必须注重个性化、定制化和特色化，在提供普遍性媒体产品的同时，还应加强市场调研，认真收集分析用户需求，为用户提供有针对性的定制化、个性化媒体产品和服务。

第四，在版权上要强化保护措施。传统媒体的核心优势在于大量优质的原创内容，而这些内容却成了很多新闻网站做大做强的原料和基础，传统媒体成为网站等新媒体的内容“基地”和“仓库”，这不仅严重削弱了传统媒体的竞争力和积极性，更是以牺牲传统媒体为代价实现了新媒体的发展。如何切实保护传统媒体的原创内容和价值，既是贵阳日报传媒集团面临的重大问题，也是全国媒体产业发展面临的共同课题。

《中国国家地理》的媒体融合不是一蹴而就的，需经过更加漫长的过程方能实现。本文主要研究《中国国家地理》新媒体平台的融合创新，展示了其官网、微博、微信以及手持客户端四个平台在创新方面的发展特点及存在的问题，并据此提出了坚持走互联网之路、多发挥社交平台的优势、进一步增强内容创新等平台融合的路径。媒